

ANDRH Midi-Pyrénées - Mardi 2 mars 2021



LE RÉENGAGEMENT DES SALARIÉS EN CONTEXTE DE CRISE

Le 17 mars 2021, cela fera un an jour pour jour que la France est entrée dans l'ère de la pandémie mondiale du COVID-19 avec l'annonce du premier confinement par le Président de la République Emmanuel Macron. Un an jour pour jour que la France et le monde ont basculé dans une crise sanitaire mondiale sans précédent. Un an, c'est aussi le temps qu'ont eu les entreprises pour réagir, tant cette pandémie a modifié nos habitudes de travail. Plus particulièrement et c'est ce qui nous concerne, les ressources humaines ont été un acteur essentiel dans la transformation et l'adaptation des entreprises à la crise, tant elles sont un relais et une véritable plateforme d'aide à l'application du changement.

Mais aujourd'hui le choc de la crise est passé et les entreprises comptent leurs défaites et leurs victoires. Des méthodes de travail nouvelles et innovantes ont été mises en place, des synergies inattendues se sont créées et certaines équipes sont plus soudées.

Cependant, la fatigue se fait également ressentir. Certains n'apprécient pas le télétravail, d'autres regrettent les relations sociales et les temps de partage si banals auparavant.

Cela a pu entraîner un désengagement d'une partie des salariés pour leur entreprise.

Alors en tant que RH, nous, qui sommes garant du bien être des salariés dans l'entreprise et encore plus en tant de crise, comment réengager nos salariés, nos équipes en cette période difficile ?

C'est la question à laquelle l'ANDRH Midi-Pyrénées a voulu répondre durant cette table ronde du 02 mars 2021, afin de vous donner certaines clés de réussite, certains facteurs à prendre en compte lorsque l'on veut réengager une partie de sa population pendant une crise.

Pour tenter de répondre à cette question, nous avons eu l'honneur d'être accompagnés de quatre intervenants, chacun expert dans leur domaine, chacun ayant vécu cette crise à travers le prisme de leur entreprise ou de leur recherche. Ensemble et en partageant leur expérience, nous espérons qu'une fois de plus l'ANDRH sera une source d'aide et d'inspiration pour les différents acteurs des ressources humaines au sein de la région Midi-Pyrénées.

L'ENGAGEMENT EN TEMPS DE CRISE

Caroline TILLOU, Enseignante-Chercheuse en
Gestion des Ressources Humaines à TBS



L'engagement c'est quoi ?

Avant de parler des leviers d'engagements, il est intéressant de cerner les contours de l'engagement et faire la différence entre motivation, implication et engagement.

La motivation c'est l'énergie qu'on va avoir pour atteindre un objectif en espérant recevoir une rétribution après l'avoir atteint.

L'implication c'est un élan, un effort supplémentaire mais davantage lié à une fonction ou une mission. On peut donc voir ici une approche plus ponctuelle que l'engagement.

L'engagement c'est un concept plus large, on perçoit un contrat moral, un contrat psychologique qui va se déployer entre l'employeur et le salarié. Il y a une relation d'échange : l'employeur fait confiance au salarié en l'intégrant dans l'équipe et le salarié, en contrepartie, lui fait confiance de bien le considérer pour qu'à son tour il contribue dans l'équipe. L'engagement est donc plus vaste mais il a aussi cette notion de durée, quand on pense à l'engagement, on pense à s'inscrire dans la durée.

Il existe 3 formes d'engagement :

Engagement affectif → je m'identifie à l'entreprise, il y a un lien fort.

Engagement normatif → je me sens engagé car j'ai signé un contrat de travail et je me sens loyal donc je ressens ce devoir de maintenir cet engagement à l'égard de l'employeur.

Engagement de continuité → je m'engage car j'ai fait des efforts, des sacrifices et ce serait dommage de perdre ce que j'ai réalisé.

C'est sur l'engagement affectif, qui est le plus prometteur de bons résultats, que le manager et l'équipe dirigeante à tout intérêt de porter son attention.

“

Il faut étudier les spécificités de chacun et cela nécessite forcément de la proximité et de l'écoute envers les salariés.

Quels sont les facteurs de l'engagement ?

Pourquoi s'engage-t-on ?

Il n'existe pas de réponse universelle, il faut étudier les spécificités de chacun et cela nécessite forcément de la proximité avec les salariés et d'être à l'écoute de leurs besoins. Cependant, nous pouvons tout de même identifier des leviers communs qui sont d'autant plus visibles en période de crise.

Pour qui s'engage-t-on ?

La première chose à laquelle on pense c'est l'engagement à l'égard de l'entreprise mais d'autres cibles sont à considérer comme l'engagement auprès d'un mentor, du responsable, de l'équipe voire des clients et cela peut compenser les effets d'un manque d'engagement à l'égard de l'entreprise.

Pour atteindre un engagement individuel et collectif il est important de considérer les besoins émotionnels des salariés, c'est-à-dire, que doit ressentir le salarié pour s'engager ?

Le salarié recherche de la fierté, de la considération et de la confiance, ce qui est encore plus essentiel en période de crise comme celle du Covid-19. Si le salarié se sent en confiance, il aura tendance à aider encore plus l'entreprise. Un autre sentiment dont a besoin le salarié est le fait de se sentir utile. Un salarié se sentant utile en exerçant son travail pourra même créer un sur-engagement de sa part vis-à-vis de l'entreprise.

Il est également nécessaire d'identifier les besoins opérationnels des salariés, c'est-à-dire, que veut retrouver le salarié en interne ?

Le salarié a un besoin de valeurs, de sens trouvé à travers le travail "est ce que cette activité mérite tout cet investissement de sa part ?" En cas de réponse négative, cela peut entraîner des désengagements surtout lors de la période récente où le sentiment d'utilité à été remis en cause par beaucoup de salariés. Enfin, le salarié recherche du soutien, de la part de sa hiérarchie mais aussi de son équipe, ce sentiment a souvent fait défaut et est un réel challenge lors de cette crise.

Certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent répondre à ces besoins émotionnels et opérationnels.

La principale pratique utilisée est l'écoute cependant les salariés demandent de plus en plus de preuves et cela se traduit par des actions concrètes, il devient donc nécessaire de changer le mode managérial actuel. L'exemplarité et la reconnaissance sont également à considérer. Le salarié recherche de la reconnaissance envers son travail mais également la reconnaissance de l'humain. Ce dernier qui a dû faire des sacrifices sur son équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle durant cette crise aspire à recevoir la considération et la reconnaissance qu'il mérite.

“

La priorité aujourd'hui est de veiller à l'engagement de ceux qui ont été sur-sollicités car sans eux il sera plus difficile de mobiliser et de renforcer l'engagement de l'ensemble des collaborateurs.

Des études... au partage d'expériences et recommandations en période de crise

Il est très important de faire attention aux conclusions hâtives car même si certaines études réalisées au sein de l'entreprise montrent des résultats très satisfaisants en termes d'engagement, il faut savoir rester vigilant et il peut y avoir un besoin de creuser davantage les outils utilisés lors des études pour mieux comprendre les besoins et les ressentis réels des salariés.

Multiplier les points d'attache pour le collaborateur est essentiel notamment en instaurant des moments informels avec les personnes qui peuvent être des bonnes raisons de s'engager (dirigeants, responsables, équipe...).

Il est donc primordial de communiquer ainsi que d'agir mais en privilégiant la qualité à la quantité.

La priorité aujourd'hui est de veiller à l'engagement de ceux qui ont été sur-sollicités et sur-engagés, comme la fonction RH ou les managers de proximité car sans eux il sera plus difficile de mobiliser et de renforcer l'engagement de l'ensemble des collaborateurs.

LES BONNES PRATIQUES PERMETTANT L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS EN TEMPS DE CRISE OU DE TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE.

Florence DURAND, Directrice Gouvernance Environnements et Territoires, Crédit agricole de Toulouse (31)

Florence DURAND s'est inspirée d'un cas concret du Crédit Agricole pour nous parler de l'engagement des collaborateurs.

Selon elle, "un engagement s'inscrit dans la durée et ça se construit dans la durée". C'est en 2016 que les équipes de direction du Crédit Agricole ont travaillé sur un programme afin d'accompagner la transformation du Crédit Agricole. Ce programme étant basé sur la notion de confiance et d'écoute des collaborateurs.

Ce projet a été lancé dans le but d'accompagner un projet stratégique de transformation de l'entreprise. La réussite de ce dernier, selon Florence, s'est appuyée sur trois grands piliers.

Premièrement, le Crédit Agricole avait des ambitions sur le moyen terme. Leur objectif était d'accroître la satisfaction des clients. Selon eux, cet objectif ne pouvait être atteint sans passer par la satisfaction des collaborateurs avant tout.

Ensuite, ils ont piloté ce projet comme tout autre projet. Les ambitions fixées ont été communiquées aux collaborateurs dès le départ. En 2016, la première mesure montrait qu'il y avait 70% de taux de satisfaction et à la fin du projet, fin 2020, l'objectif était d'atteindre les 80%.

La transparence de l'information a été une clé dans la réussite du projet.



Une seconde mesure de pilotage a été mise en place : la mesure annuelle des résultats, un facteur essentiel de réussite. Entre 2016 et 2020, une fois par an, les résultats ont été mesurés afin de voir si la trajectoire annoncée était respectée.

Afin de mesurer les résultats de manière qualitative, Florence Durand et son équipe ont utilisé un questionnaire. Ce dernier avait pour but de cibler les actions à mener. Les questions portaient sur l'engagement des collaborateurs, la facilitation du travail au quotidien et sur des éléments affectifs. Ils ont aussi choisi de faire une mesure annuelle analytique par service, par type de population, par classe d'âge, par ancienneté, par métier du siège, afin d'apporter des réponses au plus près des besoins des collaborateurs.

Enfin, le dernier pilier de réussite pour le Crédit Agricole a été d'apporter l'ensemble des preuves à leurs collaborateurs. Il ne suffit pas seulement d'être dans une posture d'écoute mais une fois qu'on a entendu les collaborateurs, les résultats doivent être analysés et des solutions doivent être apportées, il faut agir et s'engager.

Ce sont quatre leviers principaux qui ont été utilisés au Crédit Agricole. Les dispositifs RH étaient au cœur du dispositif, et les collaborateurs de l'entreprise ne comprenaient pas le système de rémunération. Il y avait donc un sentiment de non récompense par rapport au travail fourni. Pour répondre à cette incompréhension, la DRH a communiqué sur la rémunération.

L'accompagnement individuel des collaborateurs a aussi été un point important. Effectivement, nous pouvons remarquer une symétrie concernant l'attention portée aux clients et d'un autre côté l'attention portée aux collaborateurs. Pour les clients, le CA a des programmes relationnels qui consistent à appeler les clients de manière régulière quand ils détectent une situation particulière, qui mérite un conseil particulier. Ainsi, la DRH a mis en place un principe similaire pour ses collaborateurs. Ils ont identifié des moments clés pendant lesquels les RH appellent les collaborateurs pour faire le point avec eux, où est ce qu'ils en sont et comment ils vivent cette situation.

Bien évidemment, tout cela ne peut se faire qu'en embarquant les managers dans cette approche, ils ont donc entrepris un très vaste programme de transformation managériale pour répondre aux attentes et aux besoins des collaborateurs. Des réunions ont été mises en place entre collaborateurs et managers tout en accompagnant les managers pour réussir à assimiler et maîtriser ces rites.

De plus, les parcours de formations et les parcours de leurs jeunes embauchés ont été retravaillés. D'ailleurs, lorsque nous intégrons une entreprise, nous nous rappelons longtemps de notre première journée, il a donc été nécessaire pour le Crédit Agricole de retravailler sur cette journée d'onboarding afin qu'elle soit positivement mémorable pour le collaborateur.

Ensuite, la communication a été un élément très important, avec la création d'un réseau social, ou la multiplication des rencontres ainsi que les points de rencontres. Les comités de direction se font quatre fois par an et sont organisés dans des agences. De plus, afin de maintenir les liens et favoriser les échanges, une fois par mois environ, le DG organise des petits-déjeuners avec une dizaine de collaborateurs, ainsi que des "lives" réguliers avec ses salariés.

Florence Durand rappelle d'ailleurs l'importance d'être présent, ce qui simplifie l'accès aux informations.

En parallèle, de nouveaux modes de travail ont vu le jour. Effectivement, les projets sont automatiquement co-construits avec les collaborateurs, le télétravail a été installé avant qu'il soit imposé et chaque collaborateur dispose d'un temps dans son organisation de travail pour participer à des projets.

Ce qu'ils ont vécu l'année dernière avec la crise sanitaire 2020

En 2020, cela fait quatre ans que ce projet de transformation a commencé, ils ont donc re-mesuré pour voir si l'objectif avait été atteint. Les résultats sont bons, l'engagement et la mobilisation des salariés sont présents ce qui leur a permis de garder toutes leurs agences ouvertes.

Ce qu'ils ont appris avec cette crise

En période de crise, il y a des menaces. Effectivement, les entreprises sont dans l'urgence, parfois dans l'inquiétude, parfois dans l'incertitude. Et il faut être extrêmement vigilant à ne pas prendre des décisions qui seraient perçues ou qui seraient vécues comme des contre preuves à l'égard de tout ce qui a été fait depuis le début des projets.

Le renforcement du dialogue social est important : l'implémentation des réunions quotidiennes, l'augmentation des prises de paroles pour donner sens aux décisions, l'accompagnement des managers dans la gestion des collaborateurs en télétravail et dans la transformation des rites managériaux. Et il est primordial de toujours veiller à la cohérence en recherchant le meilleur équilibre entre la protection sanitaire des collaborateurs et l'ouverture des agences.

LA CLINIQUE PASTEUR : ENGAGEMENT CONTRE LA CRISE SANITAIRE

Jérôme Sartori, DRH, Clinique Pasteur

Un autre témoignage nous a été apporté par Jérôme Sartori, Directeur des Ressources Humaines à la Clinique Pasteur de Toulouse. Un témoignage riche en enseignement compte tenu du contexte de crise sanitaire. Secteur sanitaire ou non, il y a de manière générale et avec la crise de la Covid-19 un phénomène de mobilisation et d'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise.

Mais comme nous le savons la crise a eu une ampleur supérieure aux attentes, et aucune feuille de route, pas même le plan Blanc, pourtant prévu pour gérer des crises très graves, n'a su répondre aux besoins de la Clinique et a même "créé une sorte d'épuisement chez les professionnels avant même que l'activité arrive". Un plan qui s'avère inadapté en raison de la longueur de la crise, mais aussi à cause des informations gouvernementales qui arrivent au compte-goutte et qui sont très changeantes.

“

*Comment maintenir
l'engagement alors que les
informations peuvent
changer du matin au soir ?*

Alors comment maintenir l'engagement des collaborateurs alors que les informations peuvent changer à quelques heures d'intervalles ?

Le suivi de la crise, le rythme des réunions, l'information auprès des partenaires sociaux, tout a été à reconstruire.



La réorganisation des services a demandé de l'agilité et une présence accrue de l'encadrement et des services RH.

Les points les plus importants ont été, selon M. Sartori, la confiance des salariés afin de laisser le temps à la direction de prendre les bonnes décisions, mais aussi la communication de la direction vers les salariés et cette proximité pour donner les informations et avoir une discussion active. Cela a amené un surplus de confiance bienvenu afin d'éviter un désengagement vis-à-vis des actions menées par la direction.

Outre la présence 7 jours sur 7 de la direction, d'autres actions ont été menées pour maintenir l'engagement des salariés au sein de la Clinique Pasteur: comme partout le développement du télétravail et l'utilisation de la Visio sont finalement apparus comme une évidence... Des actions d'information de masse ont été nécessaires, mais aussi un management de proximité qui soit vecteur de la politique menée par l'établissement.

L'engagement ou le désengagement des salariés dans cette crise est primordial pour l'effort supplémentaire fourni par le salarié. Mais il y a tout de même aujourd'hui de l'épuisement, et il a fallu recréer un lien direct, perdu à cause du manque de rencontres...

Mais terminons sur une note positive, car la mesure de la satisfaction des salariés a montré que 96% des salariés sont fiers de travailler à la Clinique Pasteur, 95% ont confiance en la direction et 98% pensent que leur travail est utile. Mission réussie donc, mais pas encore tout à fait terminée...

JIMENEZ GROUPE : ENGAGEMENT CONTRE LA CRISE SANITAIRE



*Valérie JIMENEZ, Présidente du groupe
JIMENEZ*

Valérie JIMENEZ est la présidente du groupe JIMENEZ Transports & Location qui compte environ 80 salariés. Son secteur d'activité, le transport, a été très touché par l'annonce du confinement, "Dès le premier jour de la crise, c'est-à-dire le 17 mars, j'ai su que l'on allait perdre 90% de notre activité". Il a évidemment fallu s'adapter très vite, le groupe a très rapidement mis en place le télétravail et l'activité a été réorientée vers la santé et l'alimentaire.

Selon Mme Jimenez, cela a été bénéfique, car ces changements brutaux ont créé un sentiment de cohésion au sein des équipes et c'est sur cette base qu'une politique de maintien de l'engagement a été construite.

En premier lieu, la présidente du groupe nous explique que pour elle un grand facteur de l'engagement au sein de l'entreprise est l'utilité du travail des salariés au sein de leur entreprise. "Le plus important, c'est le fait de se sentir utile".

“

*Le plus important, c'est le
fait de se sentir utile*

De fait, le secteur d'activité des transports au même titre que la santé ou la distribution alimentaire a été considéré comme du travail essentiel et ils ont été remerciés par la nation pour les efforts fournis pendant la période de crise. Même si cela a vite été oublié, c'est un élément important dans la motivation des salariés, car cela leur permet de ressentir de la fierté pour leur travail et intrinsèquement cela est motivant.

Ensuite, au fur et à mesure que la crise persiste, il a fallu combattre le sentiment d'insécurité qui a grandi au sein de l'entreprise. Que ce sentiment soit lié à la peur d'avoir des difficultés économiques, au sentiment de solitude qui s'installe lorsque l'on ne côtoie plus ses collègues ou simplement à la peur d'attraper le virus, JIMENEZ Groupe a dû réagir.

La première chose mise en place a été de conserver au maximum un lien social, cette année le groupe a décidé de réaliser un secret santa (c'est-à-dire qu'un peu avant Noël chaque personne de l'entreprise se voit désigner un de ses collègues et il doit lui offrir un cadeau selon un montant maximum prédéfini) cela a resserré les liens entre les équipes mais a aussi compensé les pertes des moments d'échanges simples d'avant comme les déjeuners et les afterworks.



Ensuite pour réduire le stress tout en respectant les restrictions sanitaires, la salle de bien-être du groupe sur le site de la région Toulousaine est restée ouverte. Cela a permis et permet encore à l'entreprise de recevoir différents praticiens avec qui elle collaborait déjà avant le début de la crise, comme un ostéopathe ou un reflexiothérapeute.

C'est aussi un endroit où les salariés peuvent se détendre et se relaxer pendant cette période difficile. Aussi un groupe de parole avec un psychologue a été mis en place dans certains services afin que les salariés puissent mieux échanger entre eux et avoir un soutien si nécessaire. Toutes ces actions ont permis de garder le moral des salariés haut et donc de limiter le désengagement.



Enfin, un facteur clé pour maintenir l'engagement ou pour réengager les salariés a été la communication. "On a beaucoup, beaucoup communiqué avec tout le monde". Le groupe a évidemment mis en place le télétravail et a poussé ses managers à maintenir une communication forte avec leurs équipes. Cependant des techniques plus innovantes ont été trouvées pour communiquer d'une nouvelle manière avec les employés.

Par exemple la création d'une chaîne YouTube sur laquelle madame JIMENEZ publie une vidéo toutes les six semaines, ainsi elle peut informer et rassurer ses équipes sur l'évolution de l'entreprise au regard de la crise et c'est aussi un moyen pour les collaborateurs de donner un feedback au regard des décisions prises par la direction.

On note également la création d'un groupe WhatsApp entre les salariés déménageurs, groupe qui a en partie effacé la communication par mail au profit d'une communication plus rapide et moins formelle favorisant l'adaptation.

“

On a beaucoup, beaucoup communiqué avec tout le monde

Finalement et selon les dires de madame JIMENEZ, la crise a aussi eu du bon, de nouvelles méthodes de travail plus adaptées ont été trouvées, l'esprit d'équipe s'est renforcé et une nouvelle dynamique est apparue pendant cette crise.

Le mot de la fin pour la présidente du groupe JIMENEZ est qu'améliorer l'engagement de ses salariés est un challenge de tous les jours et qu'il est important d'écouter attentivement ses équipes car ce sont les principaux acteurs de leur bien-être.



Pour le groupe Jimenez : Pouvez-vous donner des exemples de l'engagement des salariés dans votre entreprise (idées, actions menées par vos salariés) ? Quelles initiatives ont vraiment été mises en place ?

Valérie Jiménez : " Si je prends l'exemple de Jimenez déménagement, il y a eu pendant le 1er confinement un salarié déménageur qui trouvait que les plannings n'étaient pas donnés assez à l'avance. Cela était dû au fait que la responsable d'exploitation avait un peu le nez dans le guidon (...) Elle n'osait pas donner les plannings en avance car si les informations changeaient il fallait tout renvoyer. Il a été convenu qu'elle enverrait les plannings à l'avance, et que s'il fallait rajouter des informations cela serait fait en direct. Ce petit exemple montre qu'il faut libérer la parole et savoir écouter les collaborateurs. Et il a permis d'améliorer les conditions de travail des salariés, par rapport à leurs vêtements de travail notamment : pouvoir anticiper et laver les affaires, l'entreprise en a même racheté grâce à cette information..."

Vous nous avez parlé d'une salle de bien être et de multiples professionnels de santé mis à disposition par l'entreprise. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Valérie Jimenez : "Cette salle bien-être existait déjà bien longtemps avant la crise de la covid-19. Nous faisons appel depuis des années à des thérapeutes, comme des ostéopathes, réflexothérapeutes... Les salariés apprécient avoir accès à ces professionnels de santé car ils les sollicitent régulièrement. Par rapport au choix de ces professionnels, c'est tout d'abord un choix personnel, de professionnels que je connais. Je les conseille ensuite aux salariés. Je suis très sensible au bien-être de façon personnelle donc j'essaie de montrer l'exemple et de leur donner envie d'y participer. Il y a aussi des professionnels recommandés par d'autres salariés qui s'y intéressent maintenant.

J'aimerais rajouter que c'est important de faire attention aux salariés, d'essayer de savoir s'ils vont bien dans leur vie personnelle aussi, afin de proposer un soutien. Car si par la suite un conducteur vient à s'endormir au volant car il n'a pas dormi à cause de problèmes personnels, l'entreprise va être touchée.

On ne peut plus laisser les problèmes "à la porte de l'entreprise", il faut pouvoir être soutenu par l'entreprise, et pouvoir être remplaçable par l'équipe au moment où ça ne va pas."

Les salariés sont plus engagés que jamais, cela pose la question de la place du salarié dans son entreprise et aussi ce qu'il pense de l'entreprise après la crise, peut-être un nouveau regard ?

Florence Durand : La crise a permis aux salariés de développer plus d'autonomie, et un sens des responsabilités plus fort, en lien avec la mobilisation, la gestion de l'urgence.

Jérôme Sartori : Comment répondre à cette question rapidement ? Les salariés, à travers l'entreprise qu'ils ont choisie, s'identifient à nous par rapport aux valeurs, à la politique RH, un intérêt du travail, mais pas seulement : il faut savoir donner un sens supplémentaire au quotidien, et c'est l'objet de notre politique RH : au-delà de son activité individuelle, retrouver un épanouissement complémentaire."

Est-ce que l'engagement des collaborateurs a changé au cours du temps ?

Caroline Tillou : Certainement, il y a d'ailleurs beaucoup de recherches qui existent sur les générations (Génération Y notamment), qui montrent la sensibilité, les besoins de cette génération-là cependant je suis assez réservée là-dessus car on parle beaucoup du sens au travail, de l'autonomie au travail pour cette génération mais il ne faut pas tomber dans les généralités, car ce sont des perceptions propres au salarié. Il y a donc un travail quotidien à effectuer sur la mesure des attentes et des besoins des collaborateurs.